ملخص مداخلة مقدمة إلى: الملتقى الدولي الخامس حول

رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصادية الحديثة

13- 14 ديسمبر 2011

- **محور المداخلة:** إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية –عرض تجارب وطنية وعربية ومقاربات دولية –
- **عنوان المداخلة:** التحالف مع العملاء ذوي الولاء مدخل لإدارة رأس المال الفكري للمنظمة
- **من إعداد الباحثين:**

الباحث: د.نوري منير
الرتبة العلمية: أستاذ محاضر"أ"
الوظيفة: عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية
المؤسسة المستخدمة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف
الهاتف: 0772193704
البريد_الإلكتروني: Nourimounir2@gmail.com

الباحث: أ. لجلط إبراهيم
الرتبة العلمية: ماجستير
الوظيفة: أستاذ مساعد قسم "ب"
المؤسسة المستخدمة: معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي تيسمسيلت
الهاتف: 0697555829
البريد_الإلكتروني:ladibr@gmail.com

ملخص الدراسة

ABSTRACTS

ملخص:

تبرز هذه المداخلة بشكل رئيس مدى تأثير التحالف مع العملاء ذوي الولاء على إدارة رأس المال الفكري للمنظمة، على اعتبار أن المكون الرئيسي لرأس المال الفكري الحقيقي في المنظمات الحديثة يتمثل في رأس المال الزبوني –العملاء– إذ أصبح العميل مركز اهتمام للمنظمة الحديثة، فهي تستقي منهم المواصفات التي تحولها إلى مقاييس أو معايير تنتج وفقها. لذا تتسابق المنظمات في كسب وجذب اكبر عدد من العملاء والاحتفاظ بهم باستخدام شتى الوسائل، خاصة التكنولوجية منها والتي ولدت ما يعرف بإدارة العلاقة مع العملاء، تهدف إدارة العلاقة مع العملاء إلى تقييم درجة ربحية العميل الحالية والمستقبلية بحيث تسعى إلى كسب العملاء المربحين والحفاظ عليهم من خلال بناء علاقات طويلة الأمد معهم تضمن للمنظمة عدم تحولهم للمنافسين، وبالتالي زيادة حجم المكون الحقيقي لرأس المال الزبوني والذي يضمن الحفاظ على رأس المال الفكري للمنظمة.

مقـــــدمة:

ما يميز البيئة الحالية هو أن الاستحواذ على السوق أصبح يشوبه الكثير من الصعوبات ، إذ ومع تنامي دور العميل بشكل اكبر قياساً بدور المنتج أو البائع بات من غير الممكن فرض المنتج على العميل، و أضحى التعامل مع العملاء ليس على أساس التجانس في الحاجات والرغبات دائماً مما ترتب على المنظمة جهداً تسويقياً لمواجهة ذلك ، وبذلك استمر التفكير لتطوير العلاقة مع الزبون وابتكار وتبني الأفكار الجديدة القادرة على ملأ فجوة العلاقة لتحقيق أداء متفوق، ولعل ظهور إدارة علاقات العملاء يأتي منسجماً مع هذا السياق ليتركز على قيام المنظمات بمنح عملائها الاهتمام الكبير.

إن ما يميز إدارة علاقات العميل كونها تركز وتعطي للعميل أهمية كبيرة حيث باتت مسألة استثمار المنظمة لأصولها غير الملموسة المتمثلة في رأس المال الحقيقي يشكل ركناً أساسيا من اهتمامات الإدارة، إذ تساهم عملية الاحتفاظ بالعميل وبشكل متفرد على تحديد مستقبل وتطور المنظمة قياساً بعناصر الإنتاج الأخرى، وما يوطد العلاقة بين إدارة علاقات العميل ورأس المال الحقيقي هو أن استقطاب العملاء ومحاولة بلوغ رضاهم وتعزيز ولائهم كلها عمليات تهدف للحفاظ عليهم، ويعد الحفاظ على العملاء من أهم مخرجات نظام إدارة العلاقة مع العميل، والذي يعد مكسب دائم للمنظمة يتحول إلى قيمة حسية ويضاف إلى موجوداتها الحقيقية.

أولا/ مصادر رأس المال الفكري –الحقيقي-:

1. تعريف رأس المال الحقيقي : رأس المال الفكري هو رأس المال الحقيقي، ولقد اتسع نطاق هذا المفهوم ليشمل كل الإمكانيات المادية والمالية والعينية والمعنوية والثقافية والذهنية المتاحة للمنظمة، حتى ولو بشكل افتراضي وغير رسمي، و تتعدد رؤوس الأموال لتمتلك كل منظمة أنواعا مختلفة منها، ويتوقف نجاحها - ببساطة- على قدرتها في تكوين المزيج الأكفأ من رءوس الأموال بأنواعها المختلفة.

ويعد Ralph Stayer والذي كان مدير شركة جونسون فيلي للأطعمة أول من أطلق عبارة رأس المال الفكري منذ بداية التسعينات الميلادية حيث قال[1]:" في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم موجودات الشركات، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً في النقد والموجودات الثابتة هما أهم مكونات الشركات والمجتمع، أما الآن فقد حلّ محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يُعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأغلى موجودات الشركات".

لذا يمكن إن نعرف رأس المال الفكري الحقيقي، على انه المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة.

2. مصادر رأس المال الفكري: يتشكل رأس المال الفكري للمنظمة من ثلاثة مواقع[2]:

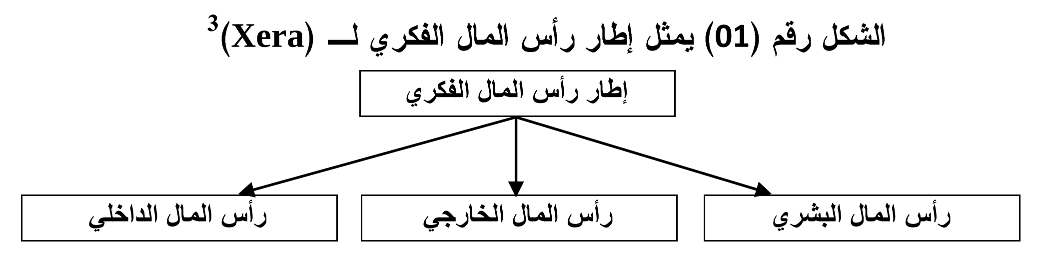
1.2 رأس المال البشري: ويشير إلى الموارد البشرية للمنظمة بما فيها المعرفة، سر الصنع، التي يمكن تحويلها إلى قيمة. وهذا يوجد لدى الأفراد ، كذلك النظم والقواعد والإجراءات التنظيمية التي تستخدمها المنظمة.

2.2 رأس المال الهيكلي: وهو البنى الارتكازية لرأس المال البشري، بما في ذلك القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق، كما يتضمن نوعية نظم المعلومات التقنية وإمكانية الوصول إليها، ورؤ ى الشركة، وقواعد المعلومات والمفهوم والتوثيق التنظيمي، وتعتمد قيمته على مدى قدرته على تمكين المنظمة من تغليف وتحريك استخدام رأس المال البشري، أي معارف المنظمة في خدمة أهدافها.

3.2 رأس مال العملاء: الزبائن الموالون للمنظمة ومنتجاتها يكونون رأس مال العملاء في المنظمة، فكلما ازداد عددهم كلما زاد رأس مال العملاء، و يتكون رأس المال هذا من مجموع القيم التي يحققها العملاء للمنظمة.

3. دلالات رأس المال الفكري: يعرف رأس المال الفكري من خلال عدة مظاهر ودلالات داخلية وخارجية تتمثل غالبا في الإطار التالي:

الشكل رقم (01) يمثل إطار رأس المال الفكري لـــ (Xera)[3]



1.3. رأس المال الداخلي وتكمن مظاهره فيها يلي: براءة الاختراع، حقوق النشر، العلامات التجارية، الأصول المحولة، فلسفة الإدارة، ثقافة المنظمة، إدارة العمليات، نظم المعلومات، نظام الإنترنت، العلاقات المالية، العمليات التكنولوجية.

2.3. رأس المال الخارجي وتكمن مظاهره فيها يلي: التعويضات، حصة السوق، رضاء العميل، أسماء الشركات، قنوات التوزيع، اتفاقيات التراخيص، عقود المفضلة، اتفاقيات الامتياز، معايير الجودة.

3.3. رأس المال البشري وتكمن مظاهره فيها يلي: المعرفة، التعليم، المؤهلات، إشراك الموظفين في لجان اجتماعية، التطوير الوظيفي، روح المبادرة والابتكار والقدرة على مواجهة التغييرات ، برامج تدريبية، قضايا الملكية والإعانة، النشاط الثقافي، نشاط الوحدة، عدد العاملين، شكر العاملين، عروض للموظفين، خطة تقود العاملين، خطة استحقاقات العاملين، منفعة العاملين، حصة العاملين، حصة الموظفين في الخيارات والخطط، متوسط خبرة العاملين، المستوى التعليمي، القيمة المضافة من كلّ عنصر، القيمة المضافة لكلّ عامل.

ثانيا/رأس مال العميل ومكانته في إدارة المنظمة الحديثة :

1. رأس مال العميل:

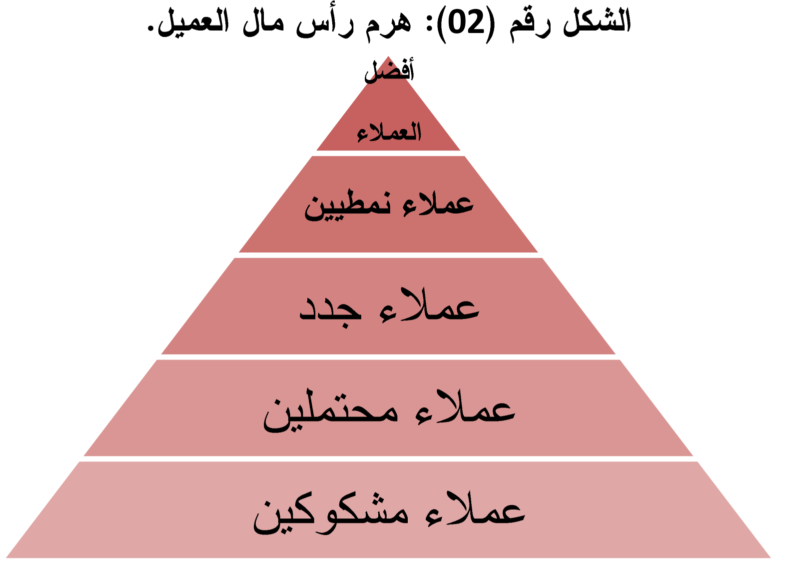
1.1. ماهية رأس مال العميل: يعبر رأس المال العميل عن المعرفة المتعلقة بأصحاب المصالح، وخاصة العملاء المؤثرين على حياة المنظمة، و يكمن جوهر هذا المكون في المعرفة الموجودة لدى العملاء التي لابد من اكتسابها بضمان استمرار ولائهم للمنظمة وكسب عملاء جدد، ولذلك تصوره الأدبيات بأنه انعكاس كامل قوة رأس المال البشري والهيكلي باتجاه العلاقات مع العملاء لتحقيق رضاهم وولائهم من خلال تحديد المعرفة المطلوبة لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم وتكوين شبكة من التحالفات الإستراتيجية وتنفيذها بغية بناء علاقات حميمية مع العملاء.

2.1. محددات رأس مال العملاء: يوجد ثلاث محددات تكون رأس مال العملاء وهي:

- ❖ قيمة المنتج: و هي القيمة التي يدركها العميل من خلال استعمال أو استهلاك المنتج و التي سيدفع مقابل الحصول عليها تكاليف قد تفوق سعر المنتج.
- ❖ قيمة العلامة: تكسب المنتج قيمة ضمنية تفوق السعر الظاهر. ولها دور كبير في تكوين ولاء الزبائن، كما يمكن رفع قيمة العلامة في أعين العملاء من خلال الإعلان و وسائل الاتصال الأخرى.
- ❖ قيمة العلاقة: هي استعداد العميل ليصبح مواليا للمنظمة بالاعتماد على تقييمه لقيمة المنتج و ارتباطه بالعلامة، كما تستطيع المنظمة أن تكوّن علاقات مع العميل تسجل فيها كل مشترياته السابقة و ما يرغب في شرائه مستقبلا، أو منتديات للنقاش.

3.1. هرم رأس مال العملاء : يشكل رأس مال العملاء هرم يضم مختلف عملاء المؤسسة في شكل مستويات، كل مستوى يمثل نسبة معينة من رأس مال العميل كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): هرم رأس مال العميل.

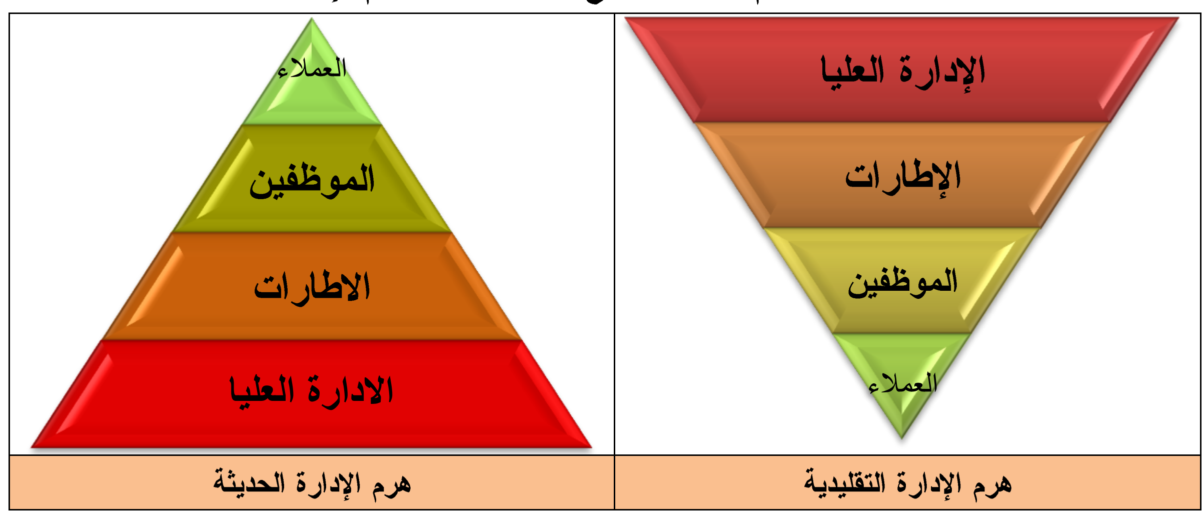


المصدر : فيليب كوتلر و آخرون، "**ما يقوله الأساتذة عن التسويق**"، ترجمة مازن تفاح، مكتبة جرير، بيروت، الطبعة الاولى، 2005، الجزء الثالث، ص 139.

نلاحظ من الشكل أن أفضل العملاء و العملاء النمطيين يقدمون **20%** فقط من إجمالي عملاء المؤسسة، و **80%** هم العملاء جدد، ينحصر رأس مال العملاء في أفضل العملاء و العملاء النمطيين، في حين يبقى رصيد العملاء الجدد يشكل **80%** من الهرم، لذا يكون على المؤسسة لزاما التحالف والاتجاه نحو غالبية العملاء وتحويلهم إلى مرحلة العملاء النمطيين، أو العملاء الأفضل.

2. مكانة رأس مال العملاء في الإدارة الحديثة للمنظمة: تبوأ العميل المراكز الأكثر حساسية وأهمية في إدارة المنظمة الحديثة، وشكل مصدر لتغيير المستويات ضمن هرم الإدارة ،وحمل المنظمة على إيجاد أهم الاستراتيجيات لتوجيه الإدارة الجديدة بالعميل. قدم **Kotler** نموذجا جديدا لهرم الإدارة التي أصبحت ترتكز على العميل، و ينشأ هذا النموذج من عملية بسيطة هي قلب هرم الإدارة التقليدي كما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم -03- موقع العميل ضمن هرم الإدارة



هرم الإدارة الحديثة	هرم الإدارة التقليدية

Source : Kotler et Dubois, **Marketing Management**, 11eme édition, Pearson Edition, France, 2004, P29.

يبين kotler من خلال الشكل رقم -03- أن الاهتمام برأس مال العميل فكرة يجب على المنظمة تبنيها في ثقافتها وتنظيمها الداخلي، ويظهر ذلك جليا في جعله محور اهتماماتها ومنطلق ترتكز عليه في وضع خططها وتحديد أهدافها.

في هرم الإدارة الحديثة أصبح العميل[4] وليس المدير في أعلى الهرم ، و يشكل صاحب القرار وليس مصدر العائد فقط بالنسبة للمنظمة، يأتي بعده موظيفي الخط الأمامي في المستوى الثاني لعلاقتهم المباشرة بالعميل خاصة في مجال التسويق، وفي المستوى الثالث نجد موظفي التأطير أو الهياكل ويقصد بهم مسؤولو المكاتب، ورئيس الخدمات وغيرهم من المسؤولين وفي المستوى الرابع نجد الإدارة العليا وهي صاحبة القرار الذى يعتبر خلاصة لمختلف المستويات.

ثالثا/توجه المنظمة نحو العميل والتحالف معه:

1. التوجه نحو العميل: فرضت البيئة التسويقية المعاصرة على المنظمة تبني توجها جديدا في نشاطها وأهدافها، ألا وهو التوجه نحو العميل و ذلك بجعله يتصدر قائمة أولويات أهداف المنظمة، حيث أصبح أثمن أصولها، فصار الاهتمام به يزداد من مستوى إلى مستوى أعلى منه. وقد أجمع غالبية الخبراء[5] في التسويق على أن في سنوات 60-70، هي سنوات ساد فيها تسويق الجماهير، واختلفت الآراء حول ما سيأتي بعدها، فكانت الموجة الموالية هي ما يدعى بالتسويق الجزئي، أو تسويق القيمة، أو فردية الجمهور، ومهما اختلفت التسميات، إلا أنها تصب جميعها في معنى واحد، يأخذ خاصية أو ميزة جديدة تتمثل في التفهم الجيد لحاجات العميل الفرد، وتقديم أعلى قيمة له.[6]

من هنا نلتمس الاهتمام الجاد الذي صارت توليه المنظمة للزبون حيث جعلته محور اهتماماتها ومنطلق ترتكز عليه في وضع خططها وتحديد أهدافها، استنادا إلى ما يلي:

- جميع أصول المنظمة ليس لها قيمة بدون وجود العملاء، حيث يعد أهم أصل في المنظمة، كما أن رسم استراتيجياتها وتقييم أدائها يعتمد على رضا هذا الأخير؛
- المهمة الأساسية للمنظمة هي خلق واكتشاف العملاء، والمحافظة عليهم بكسب ولائهم؛
- الرضا الحقيقي للعميل يتأثر بجودة أداء إدارة المنظمة؛
- جذب العملاء و إرضائهم و من ثمة إقامة علاقة منفعة متبادلة طويلة الأجل معهم و العمل على توطيدها و المحافظة عليها، أمر لابد منه.

يطلق على المنظمة التي تنتج هذا التوجه عدة تسميات لعل أكثرها انتشارا "المنظمة التي تدار بالعملاء"، وأهم ما يساعد هذه المنظمة في تركيز توجهها نحو الزبون، ما يلي:

- السعي إلى معرفة مفهوم دقيق لما يجب أن تفعله من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية محورها العميل، بدلا من الانقياد وراء كل مصدر يمكنه تحقيق المزيد من الدخل.
- أن تجعل المنظمة صوت العملاء مسموعا دائما و واضحا لديها، ذلك بأن تقوم بجمع معلومات متعلقة بهم تحرص على دقتها، ثم تستخدمها في تصميم المزيج التسويقي.
- تنمية روح الفريق في العمل داخل المنظمة، ذلك لأن النظرة في عالم الأعمال اليوم قد تغيرت، إذ حلت النظرة الأفقية بدل النظرة الراسية.

يمكن إظهار التوجه نحو العميل بأهم جوانبه من خلال ما يلي:

الشكل رقم -04-: التوجه نحو العميل

Source : Kotler et Dubois, **Marketing Management**, 9ème édition. Public union éditions, Paris, 1997, P34

2. التحالف مع العميل: هناك صراع بين العملاء والمنظمة في عصر المعلومات .والسبب هو أن العملاء اليوم لديهم قدرات ووسائل أفضل للوصول إلى المعلومات عما كان عليه الحال في الماضي .فمع زيادة سهولة الحصول على المعلومات زادت قوة العميل تبعاً لزيادة علمه بأسعار المنافسين والمزايا التي يقدمونها.

فإذا كنت أحد عملاء شركة فيدرال إكسبريس، وتقوم بإرسال طرد عن طريق الشركة بالبريد السريع فإن تكنولوجيا المعلومات تتيح لك تتبع مسار الطرد حتى وصوله للمستلم .إذن تكون أنت كعميل مسيطراً على الموقف، ولست تحت رحمة شركة بريد للبحث عن طرد تصر هي أنها لم تتسلمه أبدا.

مثال آخر لانتقال القوة إلى العملاء نجده في مجال صناعة الطيران[7]، فنظم الحجز بالكمبيوتر تتيح للراكب أن يقارن بسهولة بين العروض العديدة لشركات الطيران المختلفة لاختيار أفضلها بالنسبة له.

هذا الواقع المعلوماتي فرض على المنظمات إقامة و تكوين حلف مع العملاء، بشكل يفيد الطرفين معا. فمن خلال الاتصال بالعملاء يمكنك أن تعرف رأيهم في إدخال بعض التحديثات على منتجاتك القائمة وقياس استجاباتهم لها بحيث تقدر ربحية هذه التحديثات لك ولهم بعد ذلك اسألهم إن كانوا على استعداد لدفع ثمن أعلى للحصول على التحديثات الجديدة، حتى يمكنهم، هم أيضا أن يطلبوا من عملائهم دفع أثمان أعلى لمنتجاتهم ومن الأمثلة على ذلك نأخذ شركة ماكيسون للأدوية، إذ اجتاحت سوق الدواء الأمريكي، وذلك عندما قامت بربط شبكة معلوماتها بشبكة المعلومات الخاصة بعملائها من الصيدليات التي تتعامل معها، نتج عن هذا معرفة الشركة مسبقاً بمواعيد تواريخ انتهاء الصلاحية وتجديد الاعتماد، مما قلل من كميات المرجعات والمخزون لدى الشركة وعملائها، كما أدى إلى علاقات وصفقات عمل لا يمكن فصمها بين الصيدليات وشركة ماكيسون التي تمكنت نتيجة ذلك من زيادة حصتها من رأس مالها من العملاء.

رابعا/ إدارة العلاقة مع العميل ذو الولاء:

1. **إقامة علاقة مع العميل:** تهدف المنظمة من إقامة علاقة تفاعلية بينها وبين العميل إلى تحقيق استمرارية نشاطها، من خلال ضمان مردودية العملاء الناجمة عن تكرار التعامل معها، خاصة إذا كانت تسعى المنظمة إلى تحويل العملاء الجدد إلى عملاء دائمين للمنظمة وعندما يدافع العملاء عن منتجات وخدمات المنظمة فإنه بذلك يتحول إلى مصدر هام من مصادر استقطاب المزيد من العملاء.

أن إقامة العلاقة مع العميل تنطلق من الحصول عليه وتمتد الى إلى إدامة هذه العلاقة ، حيث أنه ليس المهم هو الحصول على عميل بل الأهم هو كيفية الحفاظ على هذا العميل ، و اغتنام كل الفرص التي تنجم عن ذلك، و على العموم توجد ثلاثة مراحل تنشأ حسبها العلاقة هذه هي:

الشكل رقم -05-: المراحل الثلاثة لتطوير العلاقة بين المؤسسة والعميل

Source :Christian Michon, **Marketeur (les nouveaux fondements du marketing)**, Pearson édition, Paris 2003, P259.

❖ **الحصول على عميل:** بغية اكتساب العملاء بنجاح يتوجب على المنظمة اقتراح أحسن عرض، لأحسن المستهدفين، في الوقت المناسب مع أحسن دليل. ولإنجاز هذه المرحلة الأولى على المنظمة ضمان

مبيعات بأحسن جودة من أجل تحقيق المطابقة بين القيمة المدركة للعميل والقيمة والمتوقعة عند استعماله لهذا المنتج.

❖ **رفع مردودية الزبون:** يمكن تقسيم عملاء المنظمة بحسب العائد المتوقع منهم، أي مردود يت م مقارنته بتكلفة الاحتفاظ بهم إلى ثلاثة أنواع[8]:

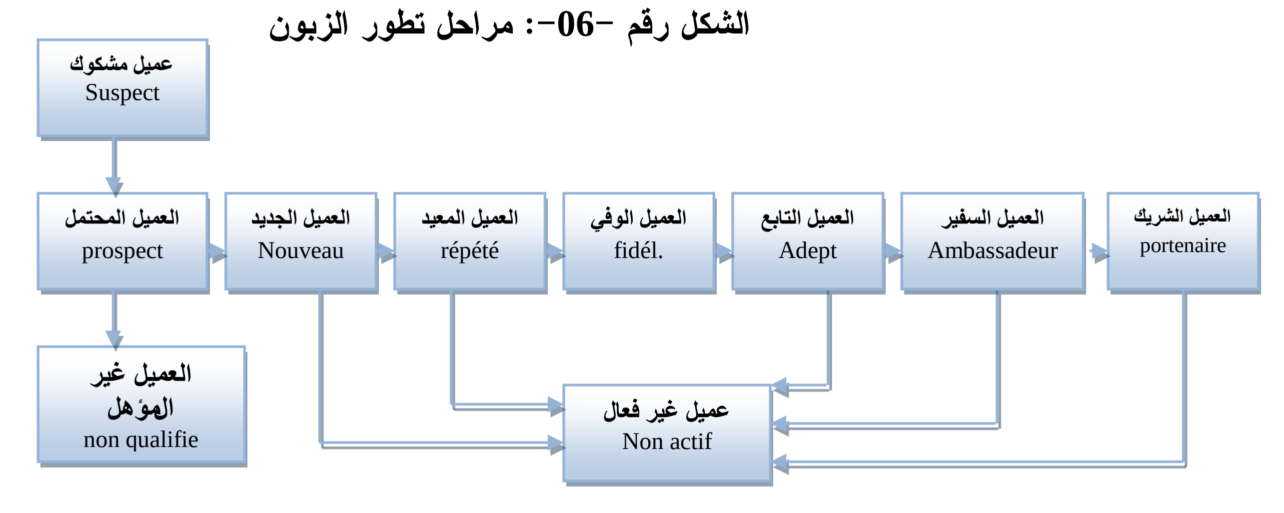
- عملاء تزيد نفقاتهم عن مردوديتهم أي: تكلفة الاحتفاظ 〉 المردودية ← بالنسبة لهذا النوع فإنه على إدارة المنظمة تقليص نفقات الاحتفاظ بهم.
- عملاء تتساوى تكلفة الاحتفاظ بهم مع المردودية أي: تكلفة الاحتفاظ = المردودية ← تتبع الإدارة مع هذا النوع إستراتيجية تفاعلية مكثفة لبيعهم المزيد من السلع و الخدمات؛
- عملاء كلفة الاحتفاظ بهم اقل من المردودية التي يفيدون بها المنظمة أي: تكلفة الاحتفاظ أقل من المردودية ← بالنسبة لهذا النوع يجدر بإدارة المنظمة أن تركز عليهم جيدا وتعمل على دراسة حاجاتهم بدقة، في محاولة منها لإشباعها؛ و بالتالي العمل على زيادة ورفع مردوديتهم و تمديد مدة تعاملهم مع المنظمة .

❖ **تمديد فترة العلاقة مع العميل:** إن استقطاب عملاء جدد عوضا عن الذين ينتقلون إلى منظمة أخرى أمر مكلف، لا سيما إذا كانت هذه العملية "متكررة وباستمرار". أما إذا تمت المحافظة عليهم فإن ذلك سيوفر المنظمة إيرادات كبرى، وبالتالي سيؤدي إلى زيادة في الأرباح الصافية السنوية.

2. **دورة حياة العميل :** انتقل اهتمام الإدارة الحديثة للمنظمة من دورة حياة المنتج إلى دورة حياة العميل، وتعرف دورة حياة العميل على أنها الفترة التي تتراوح ما بين بداية تعامل العميل مع منتجات المنظمة من جمع المعلومات والتعرف عليها حتى الوصول إلى مرحلة الولاء أو التخلي النهائي عن منتجات المؤسسة.

ويوضح الشكل المقابل مختلف المراحل التي يمر بها العميل في علاقته مع المنظمة :

الشكل رقم -06-: مراحل تطور الزبون



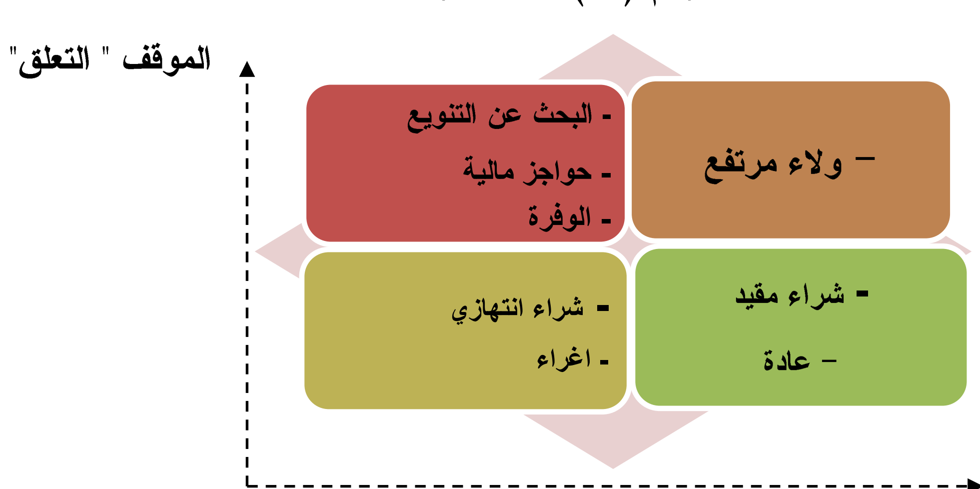
Source: P.Kotler, B.Dubois, op-cit, p 82.

في البداية يكون عميلا محتملا، أي من المحتمل أن يقوم هذا الشخص بعملية شراء، و المنظمة تؤهل (أو لا تؤهل) العميل المحتمل إلى عميل مرتقب وفقا لقدراته، كما تشجع كل عميل مرتقب ليقوم بأوّل عملية شراء التي تضفي عليه صفة العميل الجديد، و يتواصل تشجيعها له ليعيد الشراء مرات متعددة و بالتالي يصبح عميل مكرر لعملية الشراء. يزيد العميل تكرار عمليات الشراء لمرات عديدة إلى أن يصبح العميل الموالي للمؤسسة، يألف عميل المؤسسة و تصير بينهما علاقة تتصف بالوفاء فيصبح العميل لا يشتري فقط لنفسه منتجات المنظمة و إنما يحث و يشتري للأفراد الذين من حوله، و في هذه الحالة يتحوّل إلى عميل سفير للمنظمة، تتوطد العلاقة أكثر فأكثر بين المنظمة و العميل السفير إلى أن يصبح عميل مشارك في المؤسسة من خلال اقتراحاته و انتقاداته التي تتقبلها. في أي مرحلة قد يصاب العميل بحالة عدم الرضا فيتكون لديه احتجاج يدفعه ليصبح غير نشيط و يتوقف عن الشراء، و هو ما يشكل أزمة للمنظمة، و المطلوب هنا في هذه الحالة إدارة هذه الاحتجاجات بجدية حتى تتمكن من إعادة تأهيله لينتقل إلى بقية المراحل الأخرى.

3. سلوك الولاء لدى العميل: تعددت الأبحاث و الدراسات في محاولة ضبط مفهوم سلوك الولاء الذي يبديه العميل اتجاه العلامة أو المؤسسة أو المحل، حيث يرى Brown ولاء العميل على انه " توقع شراء علامة ما في غالب الأحيان انطلاقا من خبرة ايجابية سابقة" أي أن العميل الذي يتميز بالولاء هو العميل الذي يشتري نفس العلامة عدة مرات و بشكل متتالي، و منه يمكن تحديد و قياس الولاء بطريقة عملية مفادها أن العميل يكون وفيّ إذا قام بشراء ثلاث أو أربع مرات نفس العلامة بشكل متتالي و يكوّن اعتقاد إيجابي اتجاه هذه العلامة. في حين يرى Mown الولاء على أنه" درجة اعتقاد ايجابي للزبون بالنسبة للعلامة و الالتزام اتجاهها والنية في مواصلة شراءها.

القراءة التحليلية لمضمون التعريفين تسمح بتسطير بعدين أساسيين لولاء الزبون كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): أبعاد الولاء



Source : jerôme bon, elisabethe tissier, desbordes, "**fidélise les clients**", la revue française du gestion, adetem, paris, 2002, N127, p53

إن التقاء البعد السلوكي و البعد الإعتقادي في نفس المستوى يخلق أربع وضعيات لسلوكيات العميل و هي:

- الوضعية الأولى: مستوى تعلق منخفض و تكرار سلوك شراء منخفض.
- الوضعية الثانية: مستوى تعلق مرتفع و تكرار سلوك شراء منخفض.
- الوضعية الثالثة: مستوى تعلق منخفض و تكرار سلوك شراء مرتفع.
- الوضعية الرابعة: مستوى تعلق مرتفع و تكرار سلوك شراء مرتفع.

و هذه الوضعية الأخيرة هي الوضعية المثلى التي تسعى المؤسسة لتحقيقها و التي تعبر بصفة جيدة عن ولاء العميل.

4. نواتج سلوك ولاء العميل للمنظمة:

1.4. الولاء يخفض من التكاليف التسويقية: إن الحفاظ على الزبائن الحاليين أقل تكلفة من البحث وجذب زبائن جدد، ويعتبر حاجز من حواجز الدخول الفعالة في وجه المنافسين الجدد، فمن الصعب الحصول على ربح في قطاع يتميز عملائه بولاء مرتفع للمنظمة أو العلامة.

2.4. الولاء يقوي تموقع المنتج: يفرض الولاء تموقع للمنتج سواء في السوق بين المنتجات أو في ذهن العملاء.

3.4. الولاء يساعد على جذب عملاء جدد: من المعروف عن قاعدة 80/20 لباريتو أن ثمانون في المائة من عملاء أي منظمة جاءو عن طريق عشرين بالمائة الأولى. فإذا كان لدى المنظمة قاعدة جيدة من العملاء الأوفياء فمن السهل جدا جذب عملاء جدد خاصة عندما يكون شراء المنتج فيه مخاطرة.

4.4. الولاء يمنح الوقت و السهولة في الاستجابة للمنافسة : إذا قام منافس بإطلاق منتج أحسن، امتلاك قاعـــدة من العملاء الأوفياء تمنح للمنظمة الوقت للاستجابة لأن العميل الوفيّ راضي لا يبحث عن التجديـــد، في كل الأحـــوال يمكن أن لا يكـــون حتـــى منتبها لوجود منتجات جديدة.

5. إدارة العلاقة مع العميل ذو الولاء: يعد بناء علاقة تفاعلية طويلة الأجل مع العميل هاجس يدور في كل أنحاء المنظمة ، ويفترض تجسيده وجعله واقعا ملموس بالتقرب أكثر من العميل و إدراك رغباته؛ توجهاته؛ وهو ما يتطلب توفير إرادة جماعية في كل أفراد المنظمة بجعلها ثقافة يتحلى بها الجميع، و قيمة من أولى و أهم القيم التي تعيش وفقها المؤسسة يوميا.

فهذه العلاقة بحاجة إلى إدارة محكمة لذا أصبحت إدارة العلاقة مع الزبون مجالا هاما تعمل فيه المؤسسات وخاصة في هذه السنوات الأخيرة،وهو ما يدعى بـــ CRM (customer relation management) والذي هو تطبيق وثقافة قبل أن يكون حلا .و باعتبار الاستثمار في رأس مال زبون capital client، و إدراك عقلانيته، والاهتمام الجاد به هي ورقة رابحة في يد المؤسسة فإن CRM هو الذي يدعمها و يساعد المؤسسة على حسن التحكم فيها.

ويمكن تعريف إدارة العلاقة زبون أو CRM كالتالي:" CRM يعني تبني المؤسسة لنظام يعمل على الاتصال والتواصل أكثر فأكثر مع زبائنها،حيث أن فكرته الأساسية تقوم على فتح قناة حوار مباشر بين المؤسسة والزبون والمصطلح CRM يتمثل في مجموعة التصاميم والأجهزة والبرامج التي تسمح انطلاقا من قاعدة بيانات المؤسسة بتطبيق برامج خاصة تسمح بالخوض في تسويق مفتوح متعدد نقاط الاتصال، وذو علاقة مع الزبون بهدف زيادة وتحسين المردودية العامة للمؤسسة".

6. **أهمية وجود إدارة علاقة العملاء في المنظمة:** ذكر[9] Kotler في أحد الأمثلة عن منظمة مختصة في صناعة النسيج رسالتها لعملائها " كل منتجاتنا مضمونة لتحقق لكم 100 **%** من الرضا، أعيدوا لنا بضاعتنا إن لم تحققوا ذلك، سنستبدلها أو نعيد لكم نقودكم، من أجل لياقتكم لا نريد أن نقدم لكم شيئا لا يحقق رضاكم"، و فيما يخص مستخدميها صرحت على ملصقات وضعت في كل المكاتب تُعرف فيها العميل قائلة:

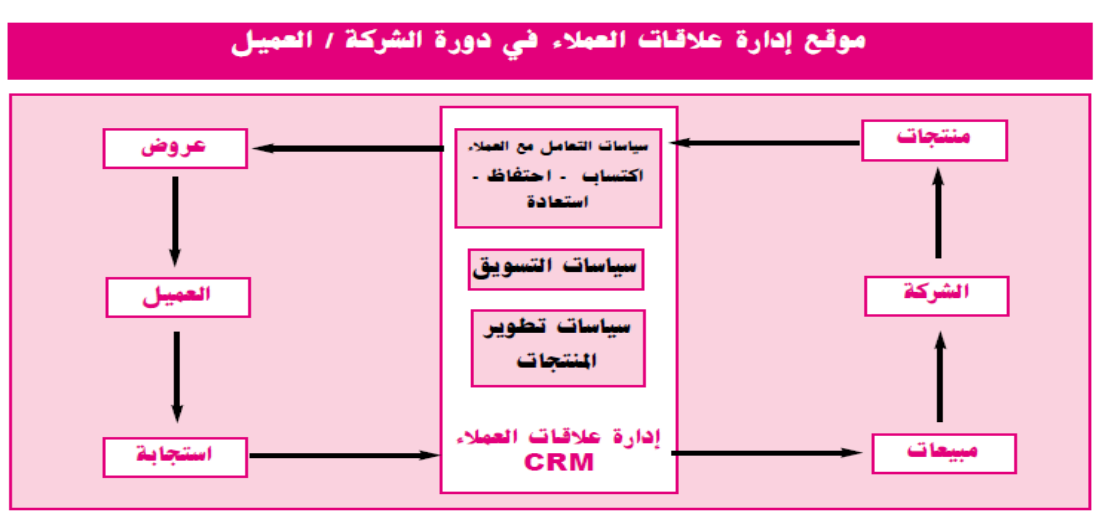
- العميل هو الشخص المهم الحاضر في المكتب.
- العميل ليس منا، بل نحن منه.
- العميل ليس عقبة أمام عملنا، بل هو سبب وجودنا. نحن لا نقدم له خدمة، هو من يقدم لنا خدماته.
- لا يفيد الصراع معه، لا أحد ينتصر أمام العميل.
- العميل يكلمنا عن حاجاته، و نحن من يلبيها بما يحقق أكبر قيمة له و لنا.

من خلال هذا المثال تبرز أهمية إدارة العلاقة مع العملاء، فكل المنظمات تسعى للحفاظ على عملائها لأنها أدركت أن العملاء هم رأسمال حقيقي بدونه تفقد المنظمة استمراريتها. لذلك تبرز أهمية إدارة علاقة العملاء في المنظمات الحديثة بهدف: تحقيق الولاء. وتقديم خدمات شخصية للعميل الفرد، كما تمكنها من الدراية أكثر بالعملاء، الأمر الذي يكسبها ميزة تنافسية عن المنافسين.

خامسا/إدارة العلاقة مع العميل أداة للاحتفاظ برأس مال العميل

1. نظام إدارة العلاقة مع العميل : كل المنظمات تمتلك قواعد معلومات ضخمة عن عملائها، ولكنها تختلف في طريقة توظيف المعلومات، وتعمل إدارة علاقات العملاء على تغيير هذا الوضع جذريا، ويتم توظيف تكنولوجيا المعلومات في إدارة العلاقة مع العملاء م ن خلال جمع بيانات ديموغرافية وشخصية وبيانات[10] الاتصال عن كل العملاء، واستخدامها في اتخاذ القرارات الهادفة لخدمة العلاقة بين المنظمة والعملاء وإدامتها إلى أطول فترة ممكنة.

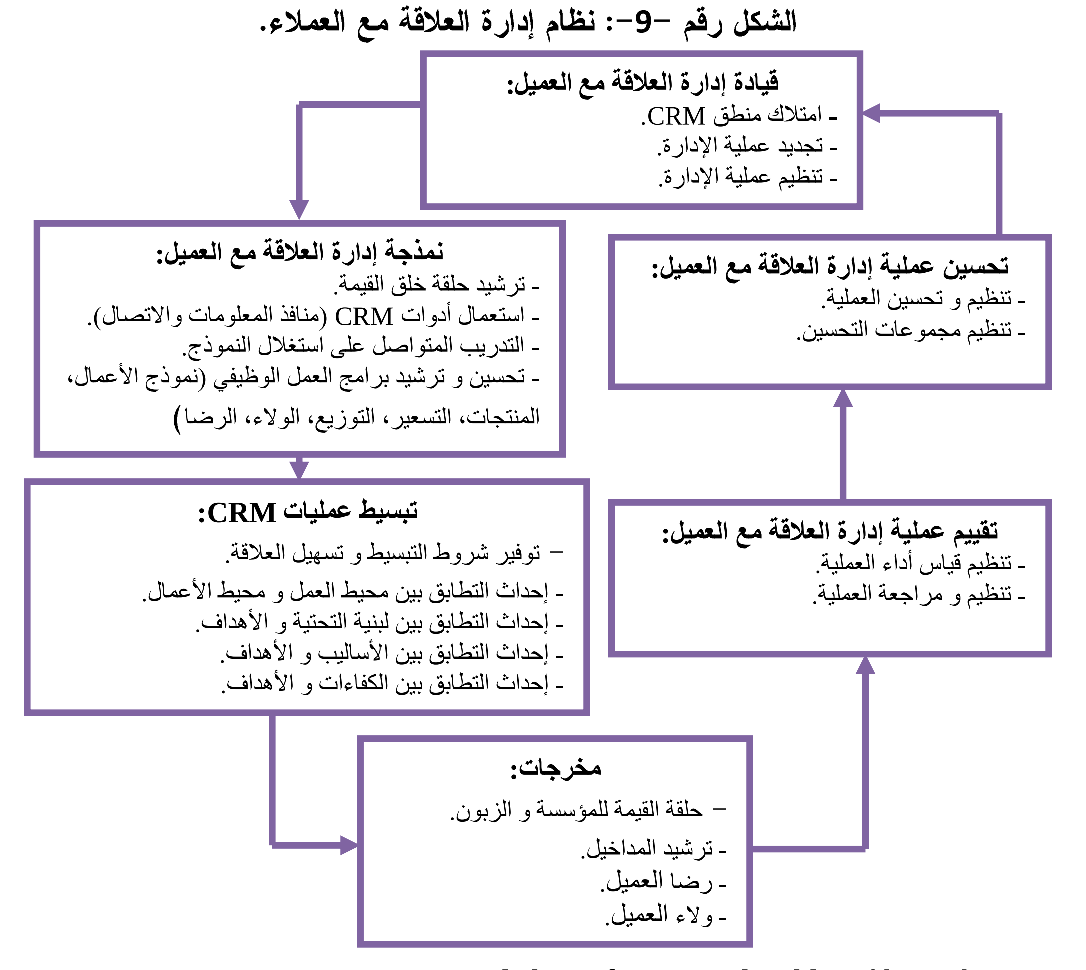
الشكل رقم-8- مكانة إدارة العلاقة مع العملاء في دورة المنظمة



المصدر: رولاند سويفت، **إدارة علاقات العملاء**، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي القاهرة، 1998. ص7.

وتعد إدارة العلاقة مع العملاء نظام له مدخلات يتم معالجتها وتقديم مخرجات، إذ تتطلب عملية جمع وحفظ البيانات الخاصة بالعملاء برنامج دعم آلي لتسجيلها و معالجتها لجعلها جاهزة لاتخاذ القرارات، عرف النموذج بنظام **CRM** يعمل هذا النظام بالصورة الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم -9-: نظام إدارة العلاقة مع العملاء.



Source : Jean Supizet, **"Le management de la performance durable"**, édition d'organisation, Paris, 2002, p 202.

يوضح الشكل رقم -**9**- إدارة العلاقة مع العميل CRM كنظام متكون من ستة أجزاء أساسية هي[11]:

- **قيادة إدارة العلاقة مع العميل:** إدارة نموذج CRM يتطلب من المنظمة استعداد تام للاستمرار في عملية الاتصال مع العميل و بناء علاقة طويلة المدى معه تكون محددة الأهداف والشروط، إضافة إلى ضرورة امتلاك القدرة على تنظيم هذه العلاقة.
- **نمذجة إدارة العلاقة مع العميل:** و نقصد بها الاعتماد على نظم الدعم الآلية في إدارة هذه العلاقة وتسيير ملفات العملاء، مع امتلاك الكفاءات اللازمة لاستغلال النموذج في تحقيق الأهداف المسطرة.
- **تبسيط عمليات CRM:** تتطلب عملية التبسيط تحقيق عدة مستويات من التوافق و التطابق هي:
  - التوافق بين محيط العمل و محيط الأعمال؛
  - التوافق بين البنية التحتية و الأهداف؛
  - التوافق بين الأساليب و الأهداف؛
  - التوافق بين الكفاءات و الأهداف.
- **المخرجات:** عمل أي نظام يجب أن يأتي بنتيجة تعرف بمخرجات النظام والنتيجة التي يحققها نموذج **CRM** هي:
  - خلق قيمة للمنظمة و العميل؛
  - تحقيق رضا و ولاء العميل؛
  - جذب عملاء جدد؛
  - خلق قيمة لباقي الأطراف.
- **تقييم عملية إدارة العلاقة مع العملاء** : كأي نشاط تقوم به المنظمة، عملية إدارة العلاقة مع العميل تحتاج إلى تقييم مدى تحقيقها لأهداف المنظمة، و كذا خضوعها لعملية مراجعة لضمان كفاءة النظام في استغلال الوسائل و صحة العمليات.
- **تحسين عملية إدارة العلاقة مع العميل** : تسمح نتائج التقييم و المراجعة بكشف نقاط الضعف والاختلالات في سير العملية، و منه القيام بعمليات التصحيح و المعالجة المناسبة.

2. الاحتفاظ بالعميل وقيمة راس المال العميل: الشيء المهم في عمليات ادارة العلاقة مع العميل في المنظمات هو الاعتماد على السمعة في تقديم المنتجات والخدمات وبلوغ ولاء العميل، فهو مصدر الربحية الحقيقية[12] والضامن لاستمرار عملياتها، وبإهماله يزولُ المسوغُ لقيام المنظمة. فأصول المنظمة من وجهة النظر التسويقية لا تتمثل في مبانيها (أو أدواتها) الإنتاجية فقط. فأغلى أصول المنظمة موجودة في أسواقها، فهي الزبائن الذين تتعامل معهم. فهلاك الأصول الثابتة من وجهة النظر المحاسبية مشكلة يمكن حلّها بجلب أصول غيرها، إلاّ أنَّه لا يمكن أن تدير المنظمة عملياتها عندما يتخلى عنها العميل، هذا يعني أن ولاء العملاء والاختفاظ بهم هو محور عمليات المنظمة[13] .

في المنظمات العملاقة التي تتبنى منهج ادارة العلاقة مع العملاء، يعمل الجميع لخدمة الزبون[14]، أي أن كل رئيس وحدة متخصصة في جميع مستويات المنظمة ينظر إلى عملياته التخصصية من وجهة نظر الزبون أي أنهم يدركون جيداً أن الحفاظ على الزبون يعني الحفاظ على بقاء المنظمة وبشرح أكثر تعمقاً، فإن الاتجاه الحديث يتحدث عن مفهوم تسويق العلاقات Relationships Marketing الذي يؤكد مجموعة من المفاهيم لعل أهمها من وجهة نظرنا هو التحول من اكتساب العملاء الجدد إلى المحافظة على العملاء الحاليين فقد أشار Hart في دراسة له عام 1988م حول الشركات الخدمية أن زيادة رضا العملاء بمقدار 1% أدى إلى زيادة العائد على حقوق الملكية (ROE) بمقدار 5%، بعد ذلك قامت Reichheld بدراسة حول شركة بيع البطاقات الائتمانية في الولايات المتحدة فوجدت أن زيادة جهود الاحتفاظ بالعملاء بمقدار 5% خلال خمس سنوات أدى إلى زيادة الأرباح بمقدار 60%، والشيء نفسه في دراسة Reichheld& Sasser عام 1990 أن تكلفة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أقل بواقع خمس مرات من تكلفة جذب العملاء الجدد[15].

كما هو معروف فإن رضا العملاء هو أساس بقاء أي منظمة، إذ يشير البعض أن الهدف الرئيس لمعظم المنظمات في عقد الثمانينيات من القرن الماضي كان تحقيق رضا العملاء وهو الشغل الشاغل لها، إلاَّ أنه في عام 1990م تغير الأمر إلى أبعد من ذلك وهو الاحتفاظ بالعملاء وتسويق العلاقات، وتركيز المنظمات على سلسلة ربحية الرضا، بدلاً من التركيز على رضا العميل وحده فقط. فالمفهوم المنطقي الذي يقع خلف فكرة سلسلة ربحية الرضا والولاء هو عند تحسين خصائص الأداء، فإن رضا العميل يفترض أن يزيد؛ وزيادة الرضا ستؤدي إلي زيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء، وهذا الأخير سيؤدي إلي تحقيق أرباح عالية[16].

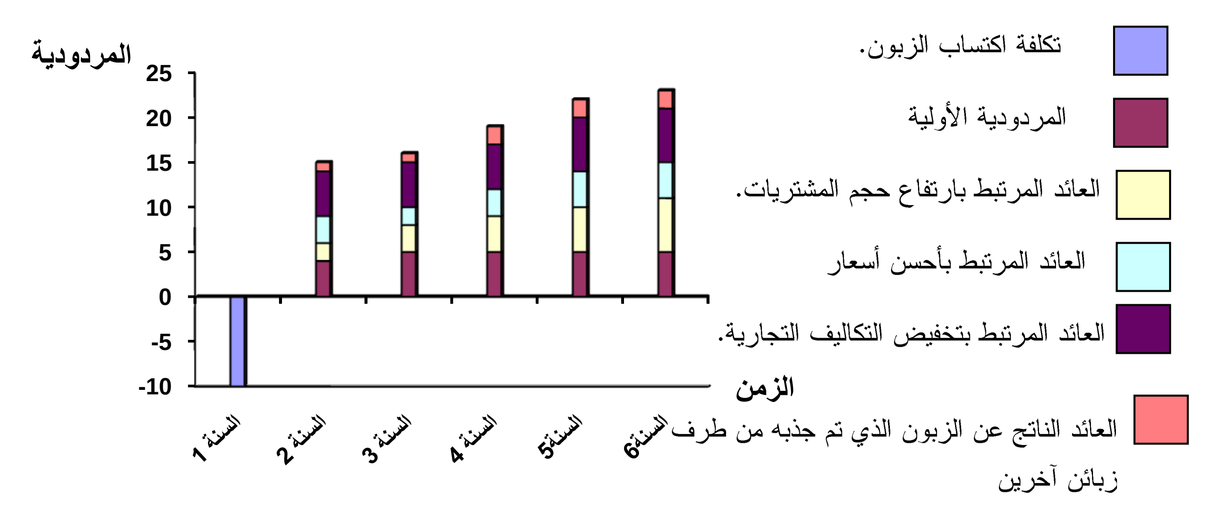
إن الاحتفاظ بالعملاء مبني على التوفيق (أو المواءمة) بين نوع القيمة التي يبحث عنها العميل وبين المزيج الذي تعرضه المنظمة، يقول Steven Brown أستاذ التسويق في جامعة Houston: "عندما يحدث هذا التوفيق، فليس هناك حاجه ضرورية لاستخدام محفزات خاصة على الشراء" [17]. ويتحدد مزيج القيمة من خلال ما يريده العملاء فهو مُكون نتائج نهائية للمتغيرات التالية: (السعر، والجودة، ومقدار الابتكار في السلعة الذي يجعها أقرب إلى تحقيق الإشباع للعملاء من بدائلها المتوفرة في السوق، وأخيرًا التوزيع وجود السلعة في أماكن وجود الزبائن).. إن هذه المتغيرات ليست مالية بل هي كيفية، وهي من أهم مقاييس استراتيجيات المنظمات فالعميل ربما يكون مواليًا للمنظمة نظرًا إلى زوال القيود أو بسبب فِقدان البديل الحقيقي. وربما أيضاً يكون مواليًا لأنه راضٍ عن منتجات وخدمات المنظمة ويرغب في استمرارية العلاقة معها، فالمؤسسات تميل إلى أن تأخذ بعين الاعتبار الاحتفاظ بالعميل كاستراتيجية حيوية لزيادة راسمالها.

سادسا/ عوائد ونتائج إدارة العلاقة مع العميل على المنظمة : تسعى المنظمات من خلال إقامتها للعلاقة طويلة المدى مع العملاء إلى الحصول على أعلى عائد من ها؛ حيث تعتبر علاقة تبادل قيمة بينها و بين العميل؛ فهناك قيمة تحصل عليها المؤسسة من العميل، و قيمة يجنيها العميل بواسطة اقتنائه للعرض المقدم من طرف المنظمة في شكل سلع وخدمات؛ و تبادل القيمة ليس بالأمر الجديد، غير انه بفضل الإبداعات التكنولوجية الحديثة أصبح ممكنا تنظيم هذا النشاط– تبادل القيمة – عن طريق الاستثمار فيه بواسطة وسائل « datamining » والذي أصبح اليوم معبرا ضروريا من أجل بناء و تنشيط نظام تسيير القيمة للعميل.

حيث تسمح هذه التكنولوجيات برفع المردودية الناجمة عن استثمار فترة حياة العلاقة مع الزبون، والتي يتم تنميتها عبر مراحلها الثلاث، والمنظمة التي تتمكن من إنشاء علاقة تفاعلية طويلة المدى مع العميل و وإدارتها ، تكون قد حققت جزء كبيرا نحو ولاء هذا الزبون [18]، و بالتالي الحصول على المردودية الناتجة عنه والتي تتضح في الشكل التالي:



الشكل رقم –10–: أثر ادارة العلاقة مع العملاء على مردودية المنظمة.



Source: Olivier Netter Nigel Hill, **Satisfaction client de la Conquête à la Fidélisation** ,Editions ESKA , Paris ,2000 ,P28.

بالنسبة للمنظمة فإن مردودية ادارة العلاقة مع العملاء تعني المردودية المتحصل عليها من كل عميل يتعامل معها، و الزبائن أكثر مردودية ليسو بالضرورة هم العملاء الكبار، حيث يتطلب هذا النوع نفقات مرتفعة وخدمة حذرة و يقظة للغاية، وهذا ما يوصل في الأخير إلى تكلفة مرتفعة، أما بالنسبة للعملاء الصغار فإنهم يدفعون السعر المرتفع من أجل خدمة أدنى، لكن تبقى مصاريف إدارتهم مرتفعة.

ومنه فإن العملاء الموجودين بين هذين النوعين السابقين وهم العملاء المتوسطون، الذين يدرون غالبا مردودية عالية، و بذلك فإن هذا النوع الذي تبحث عنه المنظمة من أجل استمالته وكسبه.

يشار الى العميل ذو المردودية على أنه: " الشخص، الأسرة أو المنظمة التي تعود بالربح على مرور السنوات، أكثر مما تطلبه من تكلفة جذب و إقناع و إشباع"، و تقاس هذه المردودية بما يسمى بالقيمة الصافية "Valeur actuelle Nette" VAN أو"Life Time Value" وهي مقتبسة من المحاسبة والمالية، تقوم بقياس الطاقة الممثلة لمحفظة العملاء، في الزمن وذلك بإجراء إحصاء على كل زبون لإجمالي التكلفة التي يتطلبها، والهامش الناجم عن كل اتفاقية شراء معه .

يمكن تصنيف العملاء وفق مردودية كل منهم إلى أصناف أربعة هي :

1. العملاء ذوي المردودية المرتفعة؛
2. العملاء ذوي مردودية مقبولة(حسنة)؛
3. العملاء ذوي مردودية ضعيفة ومرغوب فيهم؛
4. العملاء عديمي المردودية وغير مرغوب فيهم.

تتعامل المنظمة مع كل صنف منهم معاملة خاصة، بالنسبة للصنف(1) تسعى المؤسسة للمحافظة على وضعيته قدر الإمكان، أم ا الصنفين (2) و(3) فعليها أن تحاول قدر المستطاع ترقية وضعهما، في حين أن الصنف رقم (4) و هو صنف عديم المردودية و غير المرغوب فيه .

سابعا/النتائج والتوصيات:

- إن رأس المال الحقيقي الذي تملكه المنظمات هو رأس المال الفكري ويرتكز في تكوينه غالبا في المنظمات الحديثة على رأس المال العميل.
- أصبحت المنظمات الحديثة على قناعة تامة بأن بقائها مرتبط بمدى قدرتها على استقطاب العملاء والاحتفاظ بهم.
- التحالف مع العملاء ذوي الولاء يكسب المنظمة زيادة في الحصة السوقية، ويرفع من حجم رأس المال العميل وبالمقابل يقلل تكاليف استقطاب العملاء.
- العمل على رفع مستوى إدراك تمايز الزبائن لدى العاملين، من أجل جذب أكبر للزبائن الأكثر ربحية و الحفاظ عليهم..
- ضرورة فهم وإدراك أهمية رأس المال العميل من قبل إدارات الشركات لما يمثله من قيمة خاصة ترفع من كفاءتها على المستوى المحلي والعالمي.
- ضرورة بناء قاعدة بيانات فعالة تستخدم لجمع المعلومات وتبويبها عن العملاء.
- زيادة الاهتمام برأس المال العميل وإدارته كما يدار أي موجود في المنظمة، لكونه مصدراً مهماً للتوجه الاستراتيجي للمنظمات المعاصرة.
- التركيز الجاد على القيمة كمقاربة إستراتيجية لجذب العملاء ثم كسبهم و الحفاظ عليهم.

قائمة المراجع:

[1]. المفرجي ، عادل حرحوش، وصالح أحمد علي، رأس المال الفكري : طرق قياسية وأساليب المحافظة عليه – القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **2003.**

[2] David Donnell, Philip Regan, and Brian Coates, **Intellectual Capital: A Habermasian Introduction**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, Issue 2, UK, 2000.

[3] .Xera, I, A., 2001- A Framework to Audit intellectual capital, Journal of Knowledge Knowledge Management Practice, August, pp1-8.

[4] . عبد العزيز ، شهيرة محمود ، " علاقة رأس المال الفكري بعملية خلق القيمة المضافة مع التركيز على مدخل رأس المال الانسانى "، مجلة الاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة – جامعة عين شمس ، العدد الرابع ، سنة 2003 م .

[5] . Neil Glass, Management les 10 Défis, Editions d'organisation, traduit de l'anglais par : eileen tyack-lignot. Paris, 1998, P 67.

[6] .Kavida, V. and Sivakoumar, " Intellectual Capital : A Strategic Management Perspective " , (2009) Available From www.proquest.com .

[7]. توماس ستيوارت، **رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة** ، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي القاهرة، 1998. ص9.

[8].بشير عباس العلاق حميد عبد النبي الطائي، **تسويق الخدمات**، مرجع سبق ذكره، ص 292.

[9] . Kotler et Dubois, Marketing et Management, Pearson Education; 12eme édition, France, (13 juin 2006).p.79

[10]. رولاند سويفت، **إدارة علاقات العملاء**، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي القاهرة، 1998. ص5.

[11]. حاتم نجود، **تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه** ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص:112.

[12] M.C.G.Davidson, "Organizational Climate and its influence upon performance: A case Study of Australian hotels in south east Queensland ,"An abstract of dissertation published & printed on PDF System,(Electronic Version) , Australia: Griffith University- Faculty Commerce and Management School of Marketing and Management, 2000, P.3

[13]. أبو بكر بعيره و آخرون، (الموسوعة الإدارية: مصطلحات إدارية مختارة) ، بنغازي: منشورات جامعة قاريونس، ط 2 ، 1991 ، ص 246.

[14]. محمد محمود، (التسويق الاستراتيجي للخدمات)، عمان، المنهج للنشر والتوزيع،ط1،2003 ، ص27.

[15] . Reichheld, F. F," Loyalty-Based Management", Harvard Business Review, No. 71, 2003 (March – April), PP. 64-73.(Electronic Version), Retrieved March 3, 2004 from Database of University of Wollongong School of Management and Marketing +Full Text database from the World Wide Web ; http://www.uow.edu.au

[16] Claudia Macédo, "Managing Perceptions Through Process Visibility to Improve Online Customer outcome" dissertation Printed on PDF System, Katz Graduate School of Business University of Pittsburgh, July. 2005 ,P21-22

[17] . Electronic Version, Retrieved March 3, 2004 from http://www.reliant.com.

[18]. دراج نبيلة صليحة، خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه، مذكرة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، ، جامعة الجزائر، 2005، ص:25.